J.-L. VULLIERME, MARIANNE HURSTEL, ANIK CHAUMARTIN,
ALAN MAK, BENJAMIN CHAMINADE, GUY ROUX,
GÉNÉRAL HERVÉ WATTECAMPS ET CATHERINE GLÉE

L'entreprise aux mains de la Génération Y

Colloque du 23 mai 2011

L'entreprise aux mains de la Génération Y

Colloque du 23 mai 2011

Action Durable Novatrice

www.fondation-adn.org

Action
Durable
Novatrice

L'ADN veut observer aujourd'hui les prémices du monde qui vient et découvrir les politiques publiques qui lui conviendront. Il faut apporter des réponses nouvelles et durables.

ADN
12, rue des Pyramides 75001 Paris
tél. : 09 67 02 96 21
email : contact@fondation-adn.org
site : **www.fondation-adn.org**

Sommaire

Introduction ..... page 7
Jean-Louis Vullierme, Président de l'ADN

Quand la Génération Y bouscule le monde du travail… ..... page 13
Marianne Hurstel, Vice président de BETC Euro RSCG

La Génération Y est une opportunité ..... page 19
Anik Chaumartin, Associée responsable des ressources humaines et membre du comité de direction de PricewaterhouseCoopers

Generation Y can energise the Big Society ..... page 25
Alan Mak, Co-Chairman of Fastrack, primary school governor and trustee of Magic Breakfast

Il n'y a pas de Génération Y. Il y a une culture Y ..... page 29
Benjamin Chaminade, Chercheur de tendances et animateur des colloques de l'ADN

Les jeunes et l'entreprise
Dans une société de défiance, une relation de confiance ? ..... page 33
Guy Roux, Centre de recherches politiques de Sciences Po, CEVIPOF, Paris

Quel est l'impact de la Génération Y sur le lieu de travail ? ..... page 37
Général Hervé Wattecamps, Commandant de la 27e Brigade d'infanterie de montagne

Adhérer au modèle ou changer le modèle ?
Attentes et aspirations de la Génération Y ..... page 47
Catherine Glée, Maître de Conférences, IAE, Université Lyon 3

Bibliographie ..... page 53

Introduction

Jean-Louis Vullierme, Président de l'ADN

La Génération Y existe. Elle n'est pas un artefact journalistique. Les jeunes adultes de 20 à 35 ans, qui ont connu Internet depuis leur naissance, forment une génération distincte de celles qui l'ont précédée. La révolution numérique au sein de laquelle ils ont grandi peut être comparée à la première diffusion de l'écriture. Dans les deux cas, l'impact de la technologie émergente est d'autant plus grand qu'il est d'abord d'ordre mental. Un changement d'échelle intervient dans l'accès à la mémoire, à l'information, à l'interaction intellectuelle. Des buts nouveaux deviennent pensables, grâce à la mise en liaison d'activités, domaines ou groupes jusque là séparés. Ces moyens puissants induisent des exigences et des évaluations plus transparentes et ambitieuses ; tandis que grâce à eux la diffusion collective et l'individualisation augmentent simultanément.

La structure même d'Internet modifie en outre le rapport au temps, puisque les choses s'y font en ligne et hors ligne à toute heure du jour ou de la nuit. Elle modifie le rapport à la durée puisque les objectifs se transforment au rythme accéléré des innovations, et les résultats se communiquent sur l'instant. Elle modifie le rapport à l'espace puisque la connexité physique cesse de conditionner la collaboration. Elle modifie l'exécution des tâches, puisque celles-ci y sont généralement parallèles. Elle modifie le sens de l'initiative, puisqu'elle permet de constituer des groupes d'intérêts transversaux sans autorisation préalable et met à bas toute forme d'intermédiation. Elle modifie plus généralement le rapport à l'autorité puisque les sources y sont toujours multiples, faiblement hiérarchisées, et les opinions nécessairement confrontées, sur la base de faits bien davantage disponibles. En sorte que les comportements, valeurs et jugements des membres de la Génération Y présentent certaines cohérences communes, directement assignables à leur usage quotidien d'un seul et même outil, et relativement indépendantes des appartenances géographiques, nationales ou sociales.

Cette Génération s'est en outre formée dans un contexte historique très particulier, associant mondialisation des marchés des biens et services, mais aussi du travail. Une concurrence sans précédent a cessé de garantir un emploi même aux plus diplômés et aux plus volontaires, confortant la dépendance intergénérationnelle. Un bouleversement radical de relation entre les sexes a reposé entièrement la question de la relation entre vie privée et vie professionnelle. La découverte des conséquences des révolutions violentes et des régimes dictatoriaux, a redonné consistance aux démarches pacifiques et réformistes. L'expansion des moyens de surveillance aux mains des gouvernements, ajoutée à l'impuissance des politiques strictement nationales dans un monde élargi et largement aux mains d'entreprises sans frontières, et à la révélation de pratiques occultes et corruptives, a déclenché le discrédit général d'une classe politique moins apte que naguère à acheter le soutien par des promesses et des déficits. Les abus et exactions commis par le secteur financier, sans contribution compensatoire au développement de l'économie réelle, a étendu ce discrédit à la classe dirigeante tout entière. Simultanément, l'ouverture de l'éducation aux masses a multiplié les interrogations sur la raison d'être d'inégalités croissantes, malgré l'élévation à peu près universelle du niveau de vie en valeur absolue. S'en est suivi une quête de sens, qui ne peut plus s'appuyer ni sur la coutume, ni sur un prétendu sens de l'Histoire, ni sur aucun argument d'autorité. Elle tend à s'orienter vers une combinaison variable d'hédonisme, de spiritualité syncrétique, et d'exigence de justification rationnelle, soit par l'analyse individuelle ou en groupe spontané des faits bruts, soit par la confiance en la science.

Pour autant, nul ne s'en étonnera non plus, il n'y a guère d'autres différences de nature entre cette génération et les autres. Elle retrouve les traits idéalistes de toutes les jeunesses. Elle partage leur croyance en la possibilité comme aux mérites de vastes changements ; une sensibilité aux injustices et aux malheurs du monde ; une préférence de principe pour le plus grand bien plutôt que l'accumulation des richesses et l'exercice du pouvoir ; un intérêt dominant pour les rapports émotionnels et personnels ; une tendance à sous-estimer l'inertie, la complexité, et la solidité des puissances établies, tout comme les risques auxquels s'exposent les novateurs. Elle subit pareillement, quoiqu'à un légèrement moindre degré, les divisions idéologiques et sociales affectant ses aînées. On rencontre en son sein

ceux qui, sous l'effet de facteurs collectifs ou individuels, disposent d'un crédit intellectuel ou financier et jouissent d'une identité respectée, face à ceux qui en sont privés.

Sans doute, l'instrument lui-même, Internet, atténue ces fractures, mais il ne peut les supprimer, car il possède ses propres limites. Il a le mérite d'être ouvert à tous, peu coûteux, de servir au loisir autant qu'au travail, de permettre des mises en relations sans précédent, de rendre possible une action rapide partiellement dégagée des anciennes contraintes matérielles. Il n'autorise cependant pas à négliger l'apprentissage des métiers et spécialités. Il peut même générer chez les personnes fragiles un déficit d'attention. Il est aussi susceptible d'introduire des confusions entre geste déclaratif et action efficace. Il peut prêter à faillir aux conditions de validation d'une vérité, et à assimiler cette dernière avec les idées d'un large groupe instantanément constitué. Mais, somme toute, les faiblesses et contradictions mêmes de la Génération Y, contribuent à leur tour à en faire une génération comme les autres.

Il était naturel que l'ADN, dont l'une des vocations est de discerner les évolutions majeures à l'horizon des vingt prochaines années, pour inventer les accompagnements publics adaptés, se soit penchée sur elle dès son premier colloque. Elle a choisi de le faire d'abord sous l'angle le plus critique qui est celui de l'entrée massive de la Génération Y dans l'entreprise.

Il s'agissait de mesurer à quel point l'entreprise est disposée à reconnaître les caractéristiques propres à ces nouveaux employés, qui seront ses futurs dirigeants. Quelles sont les zones de résistance et les évolutions les mieux acceptées ? Quels sont les problèmes créés et les apports offerts par ces jeunes gens qui ne raisonnent ni ne collaborent tout à fait comme ceux qui les accueillent et qu'elles sont peu à peu appelées à remplacer ? De quelle manière les organisations maîtrisent-elles les bouleversements de la circulation de l'information ? La transformation qui en résulte est–elle d'une ampleur si grande qu'elle soit de nature à transformer le droit du travail lui-même ?

Conformément aux statuts de l'ADN, ces questions n'ont pas été adressées uniquement à des experts, mais d'abord à des acteurs de ce changement. Il a paru prématuré, en effet, de poser un regard entièrement académique sur un sujet qui, s'il est identifié, n'en demeure pas moins instable. Le déroulement du colloque a du reste renforcé ce sentiment, en confirmant l'existence d'une forte prise de conscience de la réalité comme de l'importance des enjeux, associée toutefois à une analyse collective encore incomplète et empreinte de contradictions.

Lors du colloque de l'ADN, dont les pages qui suivent nous donnent les actes, les acteurs ont répondu : un dirigeant de grand groupe industriel, un jeune créateur d'entreprises, une responsable des ressources humaines, des conseillers en gestion, une publicitaire, des chercheurs et un militaire. La Génération Y était présente sur scène, mais bien plus encore dans le public et dans les débats qui ont suivi, dans la salle, puis sur notre site **www.fondation-adn.org**.

L'étude présentée par Mme Marianne Hurstel, ayant écarté d'emblée par son approche factuelle les principales idées reçues, et confirmé l'ensemble des traits décrits plus haut, qu'ils résultent de la nature de l'outil Internet ou du contexte historique de son émergence, montre combien les Y partagent une attitude positive et volontariste chez les acteurs. Elle décrit des hiérarchies soucieuses de réussir l'intégration de ces jeunes plutôt mieux formés que naguère, travailleurs, flexibles, créatifs, qui n'ont pas leur niveau de salaire pour première revendication. Devant des recrues désireuses de participer au développement de l'organisation dont elles sont devenues membres, d'y réitérer leur apprentissage et d'obtenir une authentique reconnaissance professionnelle. L'étude évoque l'instauration de styles de management plus souples, visant à une responsabilisation plus rapide, et respectueux des nouveaux habitus. Certaines des expériences concrètes qui sont évoquées ici sont frappantes. Il s'agit il est vrai de deux organisations largement constituées aujourd'hui de membres de la Génération Y : Price Waterhouse Coopers (intervention de Mme Anik Chaumartin), et l'armée française (intervention du Général Hervé Wattecamps). On y découvre des cadres acceptant de se faire juger par leurs subordonnés et adaptant les missions aux projets de carrière des employés. On y voit un soldat au bord de la mort réconforter ses officiers supérieurs en les appelant par leurs prénoms. Ces récits sont confortés par un

document joint, relatif au programme gouvernemental britannique de *Big Society*, visant à démocratiser le mode d'administration social au Royaume-Uni. Ils le sont encore par les études de terrain que mène Catherine Glée au sein des entreprises rhodaniennes, qui montre pour sa part combien la souplesse au travail de cette génération est aussi à sa façon une demande. Une demande d'une autre manière de travailler. Et l'on ne répondra certainement pas à cette attente en proposant quelques aménagements stylistiques ou marginaux. Catherine Glée et Guy Roux le rappellent ici, en lançant quelques avertissements en pointillé sur le risque qu'il y aurait à décevoir les attentes d'une génération qui reste sous-employée et qui refuse que son taux d'emploi relève de la variable d'ajustement. Ce sont ces paradoxes qu'éclaire ici Benjamin Chaminade, observateur de cette génération qu'il a contribué à faire connaître.

⁂

L'ADN tient à remercier l'ensemble des intervenants et des participants au colloque du 23 mai 2011. Ces actes ont été regroupés grâce au travail de Thomas Connan et d'Édouard Dal-Col, auxquels l'ADN exprime sa gratitude.

⁂

Quand la Génération Y bouscule le monde du travail…

Marianne Hurstel, Vice président de BETC Euro RSCG

Intégrer le potentiel que représente la Génération Y constitue une des clés de la réussite à long terme de nos entreprises, et plus globalement de notre société. Il leur appartient en effet de réinventer un monde en profonde mutation, de nous entraîner dans les infinies possibilités offertes par l'ère du digital et des médias sociaux. Pourtant le divorce semble parfois consommé entre une des générations les plus formées à intégrer le monde du travail (43% des jeunes Français sont diplômés de l'enseignement supérieur et on estime qu'aux États-Unis c'est 62% des jeunes de 18 à 25 ans qui intègrent une université) et des entreprises soucieuses de réussir leur intégration.

Un nombre très important d'ouvrages ne manquent d'ailleurs pas de surfer sur cette vague d'angoisse : «*Keeping the Millennials*», «Intégrer et manager la Génération Y», «Génération Y, mode d'emploi : intégrez les jeunes dans l'entreprise», ou encore «Manager la Génération Y avec les neurosciences»… pour n'en citer que quelques-uns se vendent très bien, alimentant un marché dont la demande semble exponentielle…

Malgré leur diversité d'approche, ces ouvrages décrivent une génération de « zappeurs » compulsifs et ingrats à la recherche de leur satisfaction personnelle immédiate au détriment de l'intérêt de l'entreprise. Une génération plus préoccupée par son épanouissement personnel que par la réussite collective. Une génération à apprivoiser et qu'il faudrait choyer en créant les environnements de travail plus « cools » et « *friendly* »…

Mais il nous semble qu'une question préalable mérite d'être posée : qu'attendent de nous – c'est-à-dire de leurs parents, de leurs « aînés », de leurs managers –

ces jeunes de la Génération Y ? Qu'attendent-ils en dehors de l'autorisation de connexion à Facebook ou de ne pas être réprimandés pour répondre à un sms personnel au cours d'une réunion professionnelle ?
Répondre à cette question, c'est accepter – parent, manager – de se remettre en question. Répondre à cette question, c'est mettre les souvenirs de sa propre jeunesse entre parenthèses pour se forger de nouvelles grilles d'analyse.
Notre propos est donc ici d'approfondir la relation que les jeunes de la Génération Y entretiennent avec leurs aînés en nous fondant sur les résultats d'une étude menée par Euro RSCG auprès de 3 000 jeunes dans cinq pays : États-Unis, Royaume-Uni, France, Chine et Inde.

⁂

Comprendre cette génération, c'est comprendre le monde dans lequel elle a grandi. Un monde post révolutionnaire où l'opposition ne fait plus recette, et où le pragmatisme a remplacé l'idéologie à un monde imprévisible et chaotique où la recherche de maîtrise doit être remplacée par celle de la flexibilité, de l'adaptabilité. Pragmatisme, flexibilité, créativité… telles vont donc être de leur point de vue les sésames de la survie.
On les croyait sacrifiés, ils se déclarent heureux à 64 % mais soucieux de transformer le monde qui les entoure à leur manière, avec leurs valeurs, leurs outils, le digital en tête : 54 % d'entre eux pensent d'ailleurs que changer le monde sera l'œuvre des gens connectés aux médias sociaux. Ainsi plus de 50 % d'entre eux se définissent comme la génération digitale et 64 % déclarent qu'il s'agit bien là de leur nouveau pouvoir. Ils valorisent ainsi la créativité augmentée par les médias sociaux, plus que toute autre chose pour changer le monde.

Tableau 1 : Les gens heureux
Tableau 2 : Les médias sociaux comme pouvoir et force de changement

Quels que soient les pays considérés, ce qui caractérise la relation entre jeunes Y et générations précédentes est qu'elle déjoue tous les stéréotypes. Au moins deux en l'occurrence : l'opposition comme mode de construction et la relégation des aînés au rôle de *cash machine* ne lui dit rien.

Cette Génération Y ne se définit pas dans l'opposition. Contrairement aux années 60 où être jeune signifiait être contre : contre l'ordre bourgeois établi, contre les valeurs, à travers la musique ou les codes vestimentaires (en témoigne le succès d'une marque comme Comptoir des cotonniers qui a construit une saga publicitaire autour de couples mères-filles). Ainsi, 57 % des jeunes de 18 à 25 ans interrogés se déclarent tout à fait en désaccord avec la phrase « je ne partage pas de valeurs communes avec la génération précédente ». Avec un pic à 65 % en France dans un contexte économique et social où les liens de solidarité intergénérationnels n'ont jamais été aussi nécessaires.

Tableau 3: Valeurs communes millennials / génération précédente

Cette conscience de partage n'est pas sans conséquence pour les managers : elle signifie que dans l'esprit des jeunes de la Génération Y, leurs aînés et eux ont des références communes. Ils ont décidé d'entrer de plain-pied dans ce que l'on pourrait appeler le « monde de la réconciliation ». Un monde qui a ses icônes : Inès de la Fressange et sa fille en France, la famille de Will Smith aux États-Unis : mêmes looks, mêmes références, même langue.

Or, qui dit langue commune dit attente de dialogue et de co-construction. Et ce alors même que par leur connaissance et leur pratique intime des nouvelles technologies et de leurs potentialités, les jeunes Y ont les moyens de se passer de leurs parents et de leurs aînés. Mais c'est au contraire cette connaissance infinie et cette pléthore d'informations au degré de fiabilité incertain qui les poussent à attendre beaucoup de leurs aînés, c'est-à-dire de gens qui ont vécu, qui ont une certaine expérience de la vie. Contrairement aux idées reçues, les jeunes Y n'attendent pas que leurs parents les laissent en paix ou subviennent à leurs besoins : ils attendent avant tout des conseils.

Tableau 4 : Attentes vis-à-vis de la génération précédente

Le bon conseil est devenu la valeur rare que tout le monde recherche. Cette attente s'explique notamment parce que c'est en leurs parents que les jeunes font confiance pour leur dire la vérité sur le monde tel qu'il va. Ils sont 25 % dans

le monde à citer leurs parents comme la source la plus fiable devant les études scientifiques ou les médias.

Tableau 5 : À qui les millennials accordent leur confiance

Seule la France – tradition cartésienne oblige ! – se distingue en privilégiant les scientifiques devant les parents. Mais qu'il s'agisse des parents ou des scientifiques, ce qui est important de relever c'est que la confiance dans la connaissance est devenue un élément clef pour les jeunes.

La conséquence pour les entreprises est immédiate : si les jeunes attendent de leurs aînés des conseils car ils ont confiance en eux, ils vont valoriser les managers en qui ils estimeront avoir toute confiance pour les conseiller, les stimuler et les « élever » en leur apprenant sans cesse de nouvelles choses.

On met le doigt ici sur une clef importante de compréhension : qu'est-ce que veulent les jeunes Y ? Apprendre, apprendre, toujours apprendre ! Et ce quitte à procéder à des choix radicaux. Ainsi, lorsqu'on demande aux jeunes s'ils préfèrent avoir un manager équitable et honnête plutôt qu'un manager performant et compétent, ils répondent massivement : non ! Ce qui prime : la compétence.

Tableau 6 : Compétences vs honnêté

Cela implique de profondément repenser le management des jeunes de la Génération Y et ce dans deux directions :

Un management de la connaissance : en valorisant la compétence, les jeunes de la Génération Y s'inscrivent dans une courbe d'expérience positive. Cela demande aux managers d'être capables de se remettre en question et d'actualiser leurs connaissances pour donner aux jeunes ce qu'ils attendent : qualifications et conseils. Ressembler aux managers qu'ils estiment compétents est d'ailleurs ce à quoi aspirent ces jeunes. En effet, à la question « selon vous qu'est-ce qui montre que vous réussissez dans votre travail ? », les jeunes répondent en premier « être reconnu comme un expert » (46%) devant des réponses plus attendues comme « une promotion » (25%) ou « une augmentation » (20%). Cela signifie aussi que

les entreprises doivent inventer de nouvelles logiques de progression pour ces jeunes. Moins verticales qu'horizontales. Il faut inventer des logiques de promotion transversales où ces jeunes puissent se former à différents métiers plutôt que d'acquérir une connaissance pointue et technique sur un seul métier. Ce qui implique aussi d'inventer de nouvelles logiques de valorisation.

Un management hors des sentiers battus : pas question pour autant d'arriver avec une méthodologie toute prête pour encadrer le raisonnement des Millennials. Matrices et *process* en 27 étapes sont à laisser aux oubliettes. On ne solutionne plus forcément un problème complexe en le décomposant en une série de problèmes simples. On essaie quelque chose et puis on fait autre chose et on recommence si besoin. S'il est un lieu commun sur les jeunes de la Génération Y qui reste pertinent c'est bien celui de leur ultra connectivité : être né ou avoir grandi avec Internet leur a appris à consommer plusieurs médias en même temps et à concentrer leur attention d'une nouvelle façon. Moins linéaires qu'itératifs, ils inventent leur propre façon de raisonner, de résoudre les problèmes et d'effectuer leurs tâches. Ils attendent donc moins de leurs managers qu'ils leur donnent une notice que des objectifs à atteindre et toute marge de liberté pour le faire. Ce qui suppose de la part de ces derniers de leur faire, à leur tour, confiance.

L'intégration et le management de la Génération Y sont des défis majeurs pour toutes les entreprises. Entre départs massifs à la retraite et adaptation aux évolutions technologiques, les entreprises vont devoir faire une plus grande place à ces jeunes. À elles de réunir les bonnes pratiques de management pour révéler au mieux le potentiel des jeunes d'une génération appelée à prendre la relève dans les années à venir.

La Génération Y est une opportunité

Anik Chaumartin, Associée responsable des ressources humaines et membre du comité de direction de PricewaterhouseCoopers

« Je ne peux pas rester après 17h30, j'ai piscine ».

C'est la réponse faite par un jeune collaborateur à l'un de nos managers au cours d'une mission d'audit. Elle est représentative de la volonté de la Génération Y d'articuler vie professionnelle et vie personnelle de façon plus équilibrée que par le passé.

C'est l'une des caractéristiques de cette génération, qui réclame également davantage de souplesse et de flexibilité dans les emplois du temps et les parcours de carrière, des évolutions rapides, et considère que la hiérarchie n'est légitime que si elle est exemplaire.

La nouveauté de ces comportements et de ces attentes constituent un formidable défi pour nos managers et nos associés, qui doivent apprendre à se remettre en cause face à ces jeunes, dont on peut dire qu'ils sont désormais la force vive du marché du travail.

Avant toute chose, je crois qu'il faut à ce sujet se méfier des clichés. On pense généralement que cette génération n'est mue que par le plaisir, n'attend rien de son employeur, fait preuve d'un engagement minimal, et renie les générations qui l'ont précédée. Force est de constater que la réalité est sensiblement différente. Nous le constatons au quotidien : nos jeunes collaborateurs sont extrêmement travailleurs, montrent pour la plupart de fortes ambitions de carrière, et une véritable envie de se développer.

Incompréhension intergénérationnelle ou réalité ? Ce n'est pas, en Occident, un sujet neuf. Platon, il y a plus de 2000 ans, l'évoquait déjà quand il cherchait les causes de la mésentente entre les pères et les fils.

Il me paraît nécessaire d'y voir plus clair.

La formation de la Génération Y est souvent expliquée par plusieurs facteurs exogènes. La crise des années 90 vécue par leurs parents et la montée de l'individualisme auraient créé chez eux un engagement conditionnel à l'entreprise (« que vais-je recevoir en échange ? ») et des attitudes égocentrées.

Mais ces arguments sont-ils vraiment recevables ? De nombreuses générations avant celle-ci ont vécu des événements bien plus traumatisants tels que la Grande Dépression ou les deux Guerres Mondiales. De plus, la montée de l'individualisme ne date pas des années 1990-2000.

Deux autres arguments souvent avancés me semblent plus pertinents : la montée en puissance des nouvelles technologies et la mutation de la valeur « travail ».

La Génération Y s'est développée dans un contexte de montée en puissance des nouvelles technologies de l'information. Cela a radicalement transformé notre rapport au temps, ce dernier semblant devenir à la fois plus court et plus dense. Nous le constatons tous les jours dans le traitement de l'actualité, les projets professionnels ou nos modes de relations. Il s'agit là d'un facteur qui a très certainement contribué à transformer les attentes de cette génération, qui ne veut pas attendre pour se réaliser individuellement et professionnellement. Leur relation à ces ambitions est souvent empreinte d'une certaine impatience et d'une forme d'intransigeance. Cela se ressent fortement dans leurs choix professionnels et l'orientation qu'ils donnent à leur carrière.

Par ailleurs, la mutation de la valeur « travail » a également des conséquences sur les comportements de la Génération Y dans l'entreprise. Le fait est qu'aujourd'hui le travail n'est plus une finalité, ou un devoir. Il n'est plus perçu comme un élément identitaire mais devient au contraire un vecteur d'accomplissement personnel qui s'inscrit dans un projet de vie plus vaste.

Ces deux éléments structurants – la montée en puissance des nouvelles technologies et la mutation de la valeur « travail » – créent de nombreuses attentes vis-à-vis de l'employeur notamment en termes de transformation des modes de travail. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, nous constatons tous les jours que la Génération Y souhaite travailler aussi dur que les générations passées, mais en bénéficiant de plus de flexibilité. Il ne s'agit donc pas de travailler moins, mais de façon plus adaptée.

Si ces jeunes sont capables de faire de la veille sectorielle pendant le week-end, ou de finir un dossier chez eux le soir, ils souhaitent aussi dans le même temps

pouvoir naviguer sur Facebook au travail. La connectivité 24h/24 dans laquelle ils ont grandi brouille les frontières entre sphères privée et professionnelle.

La Génération Y oblige donc aujourd'hui les entreprises à repenser le type de management qu'elles proposent. Il s'agit désormais, et avant tout, de recréer les éléments de la confiance dans le travail, à travers la relation managériale. Nous disposons de plusieurs moyens pour répondre à ces attentes.

Tout d'abord, le management doit aujourd'hui créer les conditions du bien-être au travail. Cela peut se traduire par des éléments d'attention apparemment anodins, mais dont la portée et les conséquences sont très importantes. Donner, par exemple, une identité aux équipes ou aux espaces de travail, montrer à chaque collaborateur que l'on prend en compte ses attentes et que l'on ne cherche pas à ce qu'il calque son propre parcours sur le nôtre ne sont pas de vaines attentions. S'assurer que les missions proposées aident le collaborateur à avancer dans la voie de son projet de carrière et de vie est aujourd'hui un élément déterminant.

Par ailleurs, le management doit également savoir faire preuve d'empathie et donner l'exemple. Manager une génération qui se reconnait de moins en moins dans les structures hiérarchiques traditionnelles et qui recherche constamment du sens, implique une certaine dose de courage au quotidien. Il faut accepter d'être « testé » par son équipe, savoir justifier ses choix et ses contraintes au lieu d'imposer des solutions. Pour la Génération Y, un manager n'est « légitime » que s'il est performant et respecte ses engagements. Elle attend donc de ses managers qu'ils mettent en cohérence leurs actes et leurs paroles et en assument les responsabilités dans les périodes difficiles – qu'elles soient personnelles ou professionnelles. Faire preuve d'authenticité est pour eux la clef des relations : un collaborateur Y préfèrera toujours un commentaire déplaisant mais bien argumenté à du politiquement correct peu crédible.

La Génération Y a également un besoin statutaire fort. Elle veut être reconnue pour ses qualités. Elle souhaite être responsabilisée plus rapidement que les générations précédentes. Le respect professionnel et le fait de recevoir des signes de reconnaissance sont fondamentaux. Cela amène donc évidemment un fort besoin de valorisation de la performance au sein des entreprises. Cette volonté d'avancer rapidement se retrouve également dans leur souhait d'obtenir des opportunités de progression non plus à moyen terme, mais à court terme. C'est un souhait souvent difficile à concilier avec des structures hiérarchiques traditionnelles.

Les entreprises doivent donc trouver d'autres moyens pour combler ce besoin, en proposant notamment des missions variées, ou de la mobilité interne et internationale. En termes de management, l'objectif est de canaliser cet enthousiasme et de concilier cette vision « court-termiste » avec les objectifs à long-terme de l'entreprise. L'équilibre n'est pas toujours simple à trouver.
Enfin, au-delà d'un travail et d'un salaire, la Génération Y recherche avant tout à développer ses compétences et à se réaliser dans le travail, en étant « challengée » intellectuellement, et en se sentant libre dans sa manière d'organiser le travail. Le manager qui convient à ces jeunes est donc, par de nombreux aspects, un mentor ou un coach. Il est celui avec lequel ils pourront échanger de manière informelle pour obtenir des conseils, et qui les guidera dans la réalisation de leur potentiel.

Chez PwC nous avons aujourd'hui environ 250 stagiaires et 900 juniors. Dans l'année qui vient, nous souhaitons recruter 1200 nouveaux collaborateurs supplémentaires dont 380 stagiaires et 470 jeunes diplômés. La Génération Y est donc un véritable enjeu pour nous. Pour autant, nous avons choisi de ne pas développer d'actions R. H. novatrices, mais plutôt d'aider nos managers à mieux guider cette population, en jouant la carte de l'intergénérationnel.
Pour combler un besoin d'individualisation et de « sur mesure », nous avons repensé notre système de management de proximité. Désormais, tout collaborateur a un *People Manager* chargé de le suivre dans la durée, de lui fixer des objectifs, d'évaluer sa performance et sa maturité dans son grade, et de fixer un plan de développement personnalisé en conséquence. Ces *People Managers* bénéficient de support et de formations spécifiques pour être à l'écoute des plus jeunes et faciliter l'interaction avec eux. Nous réfléchissons également à des actions permettant d'apporter plus de flexibilité dans les parcours de carrière pour les collaborateurs qui le souhaitent.
Pour répondre aux attentes fortes sur les évolutions de carrière, nous avons créé un nouveau dispositif de reconnaissance et de valorisation des performances. Il permet à chaque collaborateur de mieux comprendre ce qui est attendu de lui dans chaque métier, pour tous les grades. Il contribue, en outre, à une plus grande transparence sur les évolutions de rémunération et de promotion. Ce système permettra enfin de faciliter l'accélération des carrières des collaborateurs particulièrement brillants.

Nous augmentons parallèlement 10% par an le nombre de collaborateurs pouvant bénéficier d'une mobilité interne ou d'une mobilité internationale. Nous avons créé un programme de recrutement spécifique, baptisé « Parcours Croisé » qui permet à de jeunes diplômés particulièrement brillants d'effectuer un parcours atypique chez nous durant deux ans, en intervenant successivement dans trois métiers différents : conseil, audit, transactions ou stratégie. C'est un parcours ambitieux et très motivant pour ceux de nos jeunes recrues qui veulent être particulièrement « challengés » au quotidien.
Par ailleurs, pour satisfaire le fort besoin d'appartenance et d'intégration de cette génération « tribu », nous travaillons activement à des actions d'*onboarding*, qui permettront à tout nouveau collaborateur de se sentir partie prenante de notre organisation dès la signature de son contrat et d'être accompagné de manière plus individualisée et quotidienne les six premiers mois de son parcours.
Enfin, nous sommes conscients que la réalisation de soi au sein de l'entreprise est fondamentale. Nous soutenons donc chaque année, via notre Fondation et le programme « Votre projet, Notre projet », des projets à dimension sociale proposés par des collaborateurs engagés.

Pour une entreprise comme la nôtre, la Génération Y, est une véritable opportunité. Cette génération, qui souvent exprime ce que d'autres pensent sans jamais oser le dire, nous oblige à nous renouveler, et à repenser nos modèles de production pour qu'ils favorisent l'épanouissement du plus grand nombre. Tout cela bénéficie *in fine* à l'ensemble de nos collaborateurs, toutes générations confondues.

Generation Y can energise the Big Society

Alan Mak, Co-Chairman of Fastrack, primary school governor and trustee of Magic Breakfast

Alan Mak argues that the energy, ideas, skills and optimism of Generation Y's young professionals can turn the Big Society from powerful vision into a positive reality.

In his keynote speech on the Big Society last month, British Prime Minister David Cameron declared that "Alongside the task of building a dynamic economy... we must build a bigger, stronger society". For him, "the Big Society is not some fluffy add-on to more gritty and more important subjects. [The Big Society] is about as gritty and important as it gets – giving everyone the chance to get on in life and make our country a better place to live". One key group that can help David Cameron deliver on that mission is Generation Y's young professionals. Their energy, ideas, skills and optimism are key to delivering the UK government's flagship vision for a Big Society. Charities, civil society and policymakers should do more to engage them.

The role that Generation Y can play in the Big Society was the theme when over 100 young professionals came together with the Big Society Network and Fastrack, a network for Conservative-supporting young professionals, at Somerset House, London for a panel discussion in May. Speakers included James Wharton, the youngest Conservative MP; Shaun Bailey, the UK Government's Big Society Ambassador; Malcolm Scovil, Founder of LeapCR, a social enterprise that provides employees of large companies with volunteering opportunities at over 100 charities; Robyn Scott, founder of OneLeap, a social business that puts aspiring entrepreneurs in touch with established influencers; and Shane Greer, CEO of Biteback Publishing, publishers of Total Politics magazine.

The main conclusions from a lively panel discussion and Q&A session were:

Generation Y young professionals are typically university graduates aged 21-35 living in urban areas, with higher than average levels of disposable income. They

are time poor and often work long hours in demanding jobs. But they are aspirational and ambitious: keen to get a foot on the housing ladder, to holiday abroad, to get ahead in their careers. They enjoy networking, meeting new people, and are interested in their communities, well-being, and supporting good causes. Uniquely, Generation Y have been shaped by the events, leaders and trends of their time, particularly globalisation, which has delivered more consumer choice, cheaper travel, and social media and technology that shapes their daily lives, routines and choices.

The Big Society and Generation Y are a good fit. The hallmarks of Big Society – devolving power to local communities, giving individuals greater influence in their communities and more choice over their own lives – are consistent with, and instinctively appeal to, a generation that has grown up with choice, power and freedom as the most potent by-products of globalisation. In their short lifetimes, they have seen the world become a smaller place, exercised more control and choice over increasingly numerous aspects of their lives, and have information at their finger tips. If Generation Y has a dizzying array of choice and control when it comes to the restaurants they eat in, the smartphones they Twitter on, and where they fly to on holiday, why shouldn't they have control over how their taxes are spent locally or get involved in shaping the future of their local school?

Generation Y has a huge amount to offer the Big Society. Gen Y's young professionals are well educated, skilled, ambitious, energetic – and optimistic. Across the world, ours is the generation with the "can do, will try, aim high" spirit. We make things happen. From launching their own businesses and crowdsourcing new ideas at One Young World to volunteering at school breakfast clubs with Magic Breakfast, fundraising for charity with Justgiving, or teaching Britain's toughest kids with TeachFirst, Gen Y is far from being apathetic. In fact, Gen Y is the most civic-minded, community-spirited generation to date. Just that much of it happens under the radar. Getting involved, giving it a go, making a difference. Stepping up, not sitting back. Generation Y is already working hard in communities. Generation Y is, in reality, Generation Y-Not?

Doing good is just as important as doing well to Gen Y. In a recent YouGov/National Young Volunteers' Service survey, 70% of those aged 25 to 34 in the UK said they were likely to volunteer in their community, compared to 49% of those aged 55 and over. Similarly, in America, a recent survey found that 81% of young

professionals had volunteered in the past year, whilst 61% of young adults felt personally responsible for making a difference in the world. So, whilst volunteering and social action help Generation Y in the workplace – YouGov found that 96% of managers believed that workplace skills can be gained from volunteering – Gen Y is equally motivated by a desire to do good, not just do well.

Technology is key to harnessing the power of Generation Y for the Big Society. How do Gen Y catch up, share ideas, and make plans? Technology. No other group before them has been influenced by technology as much as Generation Y. Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Foursquare, the Internet, smartphones. Could Gen Y live, work or play without any of these? Gen Y are used to using technology for "horizontal" peer-to-peer engagement and networking. The Big Society now needs to plug itself into technology to empower Gen Y to interact "vertically" with their communities, charities and civil society as a whole. Government has already realised this. In the UK Government's Giving Green Paper published on the same day as Cameron's speech, it promised to make giving time and skills easier by using technology, from allowing donations at cash machines and supermarket tills to more payroll giving. But again, it is Get Y-led, technology-based platforms such as LeapCR that are setting the agenda. Technology has the potential to harness the power of Gen Y in the community at a level and intensity not seen in the Britain for generations.

Engaging Generation Y young professionals must be an integral part of the Big Society's vision for inclusion, growth and success. Built-in, not bolt. (All of us) in it together. Generation Y is uniquely placed to energise the Big Society, and represents an untapped pool of talent who can bring energy, ideas, skills and optimism to the Coalition government's flagship project. The challenge now for government, policymakers and civil society is to make community engagement, social action and volunteering opportunities so diverse, compelling and "easy to use" that giving up your time to help others becomes a natural lifestyle choice for a generation that is socially conscious, environmentally aware, and community spirited. The potential upsides are enormous. Take just two examples: across the UK, 300,000 school governors are needed every year to make schools run more effectively, yet 40,000 governor positions remained vacant last year. Equally, the government has ambitious plans to make "participatory budgeting" compulsory

for all local councils by 2012, giving all local residents a say in how local councils spend their money. Whether it's shaping the futures of millions of children or determining spending priorities in local communities, Generation Y young professionals can make an enormous impact.
In his 2010 Conservative Party Conference speech, Cameron defined the spirit of the Big Society as "... the spirit of activism, dynamism, people taking the initiative, working together to get things done..." but recognised that "... the Big Society needs you to give it life." The energy, ideas, skills and optimism of Generation Y young professionals can turn that powerful vision into a positive reality.

Alan Mak is Co-Chairman of Fastrack, the UK Conservative Party's network for young professionals. He is a governor of a primary school in London, a trustee of Magic Breakfast, the UK's leading breakfast club charity, and a member of the Advisory Board of One Young World, the premier global forum for Generation Y leaders. He works as a solicitor for Clifford Chance LLP in London. He writes in a personal capacity.

Il n'y a pas de Génération Y Il y a une culture Y

Benjamin Chaminade, Chercheur de tendances et animateur des colloques de l'ADN

Le sujet de la Génération Y fait encore couler beaucoup d'encre. Il faut reconnaître que le sujet préoccupe depuis quelques temps. Mais il faut dépasser les idées reçues et les répétitions. La plupart des articles évoquent encore et toujours le constat sans proposer d'actions de mise à jour des organisations et des modes de management.
Et s'il n'y avait finalement pas de définition précise ? Et si, plutôt, il y avait des niveaux de compréhension différents et des angles d'approche distincts ? Et s'il s'agissait d'abord d'une prise de conscience que facilite notre relation avec le sujet (je les encadre, je les élève, je leur vends mes produits, etc.), et de notre niveau de compréhension de ce thème ?

Premier élément de définition : **C'est un âge**

Cette réponse n'est pas totalement satisfaisante. J'en ai pris conscience en 2005, alors qu'un client me demandait de l'assister dans le management « d'une certaine catégorie de personnel », dont il ne comprenait pas les comportements et attitudes. Mon intuition relevait du bon sens : si la valeur n'attend point le nombre des années, l'âge n'est rien pour expliquer les comportements individuels. Après avoir sondé ses 70 collaborateurs, résultats qui seront ensuite confirmés par d'autres enquêtes internationales, le résultat était clair. L'âge n'est pas important quand on parle de situation de management, de motivation ou d'exigence de collaborateur. Un père ou une mère de vingt-cinq ans ou de quarante ans ne se comportera pas en parent de tel ou tel âge, mais avant tout en parent. La situation de vie, l'ancienneté dans l'entreprise, le fait d'être parent, ou d'autres critères similaires sont plus importants que l'âge. C'est pourquoi il faut se concentrer sur les fondamentaux du management, qui s'adressent invariablement à toutes les classes d'âges, avec les mêmes résultats. La Génération Y regroupe, finalement, des collaborateurs comme les autres.

Conseil : Cette approche par l'âge est la base de l'approche du management intergénérationnel. Méfiez-vous des formations commençant par une présentation des générations en fonction de dates étrangement précises. Surtout s'il y a 78 et 94 parmi elles.

Deuxième élément de définition :

C'est le symptôme des mutations de notre société

La réponse est déjà plus profonde qu'une simple limite d'âge. Cependant, la généralisation est un piège, qui tourne au stéréotype et n'explique en rien les comportements individuels. Il est très facile d'ériger en règle générale ce qui, somme toute, ne dépend que de quelques individus isolés. Se concentrer sur les stéréotypes courants concernant la Génération Y pour en déduire des formes nouvelles de management risque de masquer l'essentiel du sujet.

Nous pouvons toutefois admettre que les symptômes de l'évolution de notre société sont plus faciles à déceler chez ceux qui arrivent dans l'entreprise, et n'en ont pas encore décodés et adoptés les rites. Il est aussi vrai que ces symptômes, appelés « tendances » ont un impact sur les comportements. Pourtant gardez-vous de transformer en règle absolue les histoires que vous avez entendues sur les «Y»:

« Je ne vous ai pas appelé pour vous dire que je ne venais pas hier, je n'ai plus de forfait »

« Chef, vous pouvez me faire une lettre de référence ? J'ai eu un entretien de recrutement hier et ça s'est bien passé »

« Mon fils ne viendra pas aujourd'hui, il a fait la fête hier »

« Demain je viens pas, tu préfères que je le prenne en congé payé ou en arrêt maladie ? »

« Je suis en retard chef, mais c'est normal… je suis un Y ! »

« Sympa votre bureau en mobilier des années 70. On dirait chez ma grand-mère »

En propageant ces histoires, vraies et toujours étonnantes, on utilise des cas particuliers que l'on rapporte à une généralité : « les Y ». Or, il ne me semble pas possible de définir le tout par la partie. Gardez-vous donc de ces idées reçues.

Conseil : Ne perdez pas de temps avec les études menées à gauche et à droite décrivant les Y ! Vos salariés sont… vos salariés et ne reflètent certainement pas les échantillons interrogés pour ces enquêtes. Menez votre propre enquête en interne sans vous soucier de l'âge.

Troisième élément de définition : **C'est un système de valeurs**

Il y a 20 ans, fumer était un symbole d'affirmation de soi, de force et pour certains de virilité. Ce n'est plus cas aujourd'hui : la cigarette tue directement ou indirectement, et son odeur n'a plus le même pouvoir de séduction. En 2011, fumer est devenu un acte irresponsable et dangereux. Si l'objet n'a pas changé (la cigarette), la représentation de l'objet a considérablement évolué.

Conseil : Identifiez « l'empreinte sociétale » de votre entreprise en mettant en évidence votre système de valeurs actuel et le système de valeurs émergent.

Quatrième élément de définition : **C'est un symbole**

À en croire ce que l'on trouve sur Internet, cette génération serait une arnaque ourdie et défendue par des consultants avides d'argent, de reconnaissance et de pouvoir, qui auraient trouvé là un moyen de rester plus longtemps chez leur client. Comme si la Génération Y était un « business ». J'ai, pour ma part, la ferme conviction que ce n'est pas le cas. Depuis sept ans, j'essaie d'arrêter de parler de ce sujet. Au fil de ces milliers de rencontres, nul ne m'a jamais sollicité pour rendre son entreprise « Y-friendly » ! Rendons-nous à l'évidence : cela n'existe pas. Les entreprises ont des besoins bien plus pragmatiques, liés à leur activité quotidienne et leurs attentes quant à la fidélisation à moindre frais, le recrutement plus rapide et moins onéreux, la formation de leurs managers, etc. Si la Génération Y est certainement un sujet d'actualité, c'est bien davantage l'occasion d'une réflexion, d'une sensibilisation pour les colloques et les conférences, mais non pour des missions à long terme au coût exorbitant. Ce n'est pas un business, c'est un symbole. J'insiste sur cette idée de symbole. Quelle qu'en soit la raison, la Génération Y est une occasion historique de faire bouger les lignes de façon positive, et d'une manière qui n'est pas imposée par une décision politique ou une situation économique. Il ne faut pas rater l'occasion que nous offre cette génération.

Conseil : Organisez des réunions de sensibilisation autour des changements en cours dans l'environnement de votre entreprise afin d'en débattre, d'avoir le même vocabulaire et de confronter les points de vues. Restez concentrés sur vos collaborateurs, et ne tentez pas les intégrer dans des schémas muets et ineptes à faire avancer votre entreprise. La Génération Y est une occasion à ne pas rater pour évoluer, plutôt qu'un incompréhensible conflit des générations.

Les jeunes et l'entreprise. Dans une société de défiance, une relation de confiance ?

Guy Roux,
Centre de recherches politiques de Sciences Po, CEVIPOF, Paris

Pourquoi, les entreprises ne peuvent-elles pas rester sourdes ou faire preuve d'indifférence face aux attentes des jeunes générations ? Il s'agit là de l'une des questions essentielles qu'implique le colloque organisé par l'ADN sur les évolutions de l'entreprise face à la Génération Y. Pour y répondre, on pourrait se réfugier dans un lieu commun largement partagé parce que relevant de la pure évidence et dire : c'est parce que les jeunes représentent l'avenir. Mais par-delà cette banalité, une autre réponse peut être formulée. Réponse d'autant plus intéressante qu'elle constitue un paradoxe dans la société française d'aujourd'hui. Alors que de nombreux travaux insistent sur le fait que celle-ci serait devenue une « société de défiance », le rapport des jeunes à l'entreprise, relève souvent d'un rapport de confiance. En d'autres termes, les jeunes placent aujourd'hui leurs espoirs dans le monde du travail, du moins si l'on en croit certaines enquêtes d'opinions et sondages récents.

Pour les « 18-25 ans », le principal critère de réussite n'est pas « l'argent » qui n'est classé qu'en huitième position dans l'enquête réalisée par l'IPSOS en avril 2011. C'est d'abord « la compétence dans son domaine » et le « goût du travail ». Un autre élément doit susciter réflexion : lorsque l'on demande aux jeunes d'aujourd'hui, « quels sont les principaux défauts de la société française », ils placent en premier rang « les inégalités » et en second rang « la place trop importante prise par l'argent ». Mais cette position n'implique pas pour autant une position de défiance contrairement à certaines des générations précédentes. Dans les années 1960-1980 par exemple, le refus des inégalités et le rejet de l'importance prise par l'argent,

entraînaient assez souvent un engagement de type protestataire, dont la traduction matérielle prenait la forme d'engagements politiques, partisans ou syndicaux.

Pour saisir les évolutions qui se sont produites au sein de la jeunesse, et notamment dans leur rapport à l'entreprise, on peut partir d'une simple question. « Lorsque dans le cadre de leurs activités professionnelles, les jeunes salariés sont confrontés à un problème ou ont des demandes, voire des revendications à satisfaire, à qui s'adressent-ils en toute priorité ? ». De ce point de vue, une enquête réalisée par la SOFRES à l'automne 2010 montre que la confiance qu'accordent les jeunes à leur entreprise et plus particulièrement à leur hiérarchie est plus importante que celle que leur accordent leurs aînés, et leurs collègues plus âgés. Ainsi à la question : « d'une manière générale, pour défendre vos intérêts en tant que salariés, qu'est-ce qui est selon vous le plus efficace ? », 51% de l'ensemble des salariés répondent : « discuter individuellement avec la hiérarchie ». Parmi les salariés de moins de 30 ans, ils sont 59% à partager cette opinion, soit 8 points de plus. En revanche, si le pourcentage global des salariés qui pensent que le recours aux syndicats doit être prioritaire, est faible (20%), il est encore beaucoup plus faible parmi les jeunes générations puisqu'en l'occurrence, il se situe à 15%.

⁂

Que retenir de ces éléments ? *A priori*, on peut observer que la confiance accordée aux entreprises et au monde du travail par les jeunes générations est d'autant plus manifeste que, d'une manière générale, l'image de l'entreprise au sein de l'opinion apparaît souvent dégradée. Dans le baromètre sur « la confiance » que le CEVIPOF publie chaque année, le taux de confiance apporté par les Français, aux grandes entreprises privées se situait en décembre 2010, à 37% (contre 41% en 2009). Le taux de confiance accordé aux grandes entreprises publiques était plus élevé mais elles subissaient au regard de l'opinion, un recul encore plus important comparé à l'année précédente : 43% soit un recul de 7 points. Dans les faits, ces pourcentages se situaient loin derrière celui des institutions de santé et des hôpitaux par exemple, à savoir 78%.

⁂

Je voudrais, pour conclure, proposer deux remarques. Aujourd'hui, les attentes individuelles des jeunes par rapport à l'entreprise demeurent importantes. Les décevoir risque d'entraîner des conséquences d'autant plus préjudiciables que la confiance accordée *a priori*, aura été élevée. Ceci engage fortement les responsables d'entreprise au niveau des DRH dans les entreprises de taille importante, ou au niveau de l'employeur dans les entreprises de taille plus modeste. Dans ce contexte, il ne s'agit pas seulement de penser la gestion des « jeunes âges » dans l'entreprise à partir des seuls critères de l'emploi ou des compétences, quand bien même ceux-ci demeurent, à l'évidence, essentiels. Il s'agit de répondre à des attentes qui s'expriment aussi bien sur le terrain de la reconnaissance individuelle que collective. Il s'agit d'attentes qui impliquent souvent des rapports moins centralisés, moins hiérarchiques et plus réticulaires. Sur ce plan, les nouvelles technologies et la manière dont elles peuvent lier « le ludique et le fonctionnel », peuvent être d'une utilité d'autant plus grande que de très nombreux jeunes salariés, les maîtrisent fréquemment et de façon importante.

⁂

Quel est l'impact de la Génération Y sur le lieu de travail ?

Général Hervé Wattecamps,
Commandant de la 27e Brigade d'infanterie de montagne

Permettez-moi, de dresser trois constats qui nous permettront de mieux appréhender la ressource humaine qui compose actuellement nos armées.

En premier lieu, la population militaire correspond pleinement au profil type de la Génération Y. En 2010, l'âge moyen du militaire est de 32.4 ans, pour une ancienneté moyenne de 11.6 ans.

Le militaire est, ensuite, majoritairement un contractuel, contrairement à ce qui est pratiqué au sein de la fonction publique d'État. Ainsi, en 2010, près des deux tiers des armées françaises sont constitués de personnel contractuel (38% de militaires de carrière et 62% de contractuels). Dans l'armée de terre, cette proportion est encore plus importante : elle atteint un ratio de 29% de militaires de carrière pour 71% de contractuels.

On a coutume, enfin, de dire dans l'armée de terre que le combattant doit s'adapter au terrain, notre lieu de travail et d'engagement prioritaire. C'est donc une véritable mutation que devra opérer le jeune issu de la Génération Y en arrivant chez nous : pour réussir à se fondre dans ce nouveau milieu il doit s'adapter à nos règlements et à notre mode de vie. Cela lui impose de renoncer à ses propres habitudes.

Ces dix dernières années correspondent à la période de professionnalisation des armées françaises. Elles sont aussi marquées par l'arrivée de la Génération Y au sein des forces armées. Son impact est visible dans le fonctionnement ou le management des hommes – même si certains invariants restent pertinents.

Mon propos concerne principalement les soldats, et en particulier ceux qui ont rejoint l'armée de terre. Il s'agit de jeunes dont le niveau scolaire est compris entre le niveau Bac et celui de la classe de troisième.

⁂

Ce qui n'a pas changé dans le fonctionnement des armées et qui reste compatible avec l'arrivée de la Génération Y

Nous n'avons rien fondamentalement changé. Des hommes continuent de commander d'autres hommes. Tous doivent se respecter et apprendre à se connaître.

Le recrutement a toujours été ouvert à toutes les catégories sociales et adapté à chaque niveau scolaire, du jeune sans qualification professionnelle au diplômé Bac + 5.

L'ascenseur social dans les armées existe bel et bien. Les catégories supérieures sont ouvertes à ceux « d'en-dessous » qui font l'effort pour s'élever. La fameuse devise d'une de nos écoles de formation « s'élever par l'effort » est encore parfaitement représentative de notre institution. Elle n'a pas pris une ride.

Un chef militaire, quelle que soit son origine de recrutement, connaît, pour l'avoir pratiqué, le travail de ses subordonnés (les officiers issus de l'école de Saint-Cyr n'en sont pas exemptés. Ils intègrent tous un régiment en tant que sous-officier, le temps d'un stage). Le vieil adage : « un général a été un jour sous-lieutenant », est bien réel. C'est, à mon sens, une singularité forte au sein des cadres dirigeants de la sphère publique, qui mériterait d'être méditée.

Quelle que soit l'époque, un jeune reste sensible à l'intérêt et au temps d'écoute qu'on lui consacre. Cela n'est pas neuf, et nous pouvons le comprendre. Dans les armées comme ailleurs, connaissance de l'autre et respect mutuel demeurent des principes cardinaux en matière de management.

Je voudrais ajouter une remarque, qui, à bien des égards est plus importante qu'il n'y paraît au premier abord. Dans les armées, chaque homme porte visiblement

et sans appréhension sur sa tenue son nom (bande patronymique), ce qui n'est pas le cas pour nos camarades gendarmes policiers ou encore pompiers. C'est le signe que l'addition des individualités, clairement identifiées, fait la force du collectif – sans jamais gommer la personnalité de chacun.

Enfin, nous appartenons à un système fondé sur une hiérarchie solidement établie et, paradoxalement, nous sommes tous égaux face à certaines situations, qu'il s'agisse de l'effort physique ou de risques encourus comme en montagne ou sur les théâtres d'opérations. Les engins explosifs improvisés ne distinguent pas entre les grades.

⁂

Ce qui a changé dans le fonctionnement des armées avec l'arrivée de la Génération Y

L'annonce de la suspension du service national par le président de la République le 28 juin 1996 et la professionnalisation effective de nos armées en 2002 ont naturellement changé nos modes de fonctionnement. L'arrivée d'une nouvelle population, issue de la Génération Y est un facteur supplémentaire de changement. Une remise en cause et une adaptation de notre mode de fonctionnement ont été, bien évidemment, nécessaires. Qu'il s'agisse du style de commandement des cadres ou de la conduite et de la formation des soldats, les armées ont su s'adapter.

Les jeunes qui choisissent de s'engager dans nos rangs font aussi partie de la Génération Y. Rien ne les distingue de ceux qui resteront civils au moment où ils franchissent la porte de nos casernes. Ils sont mus par le même degré d'exigence, les mêmes aspirations, et les mêmes craintes face à l'avenir.

Pour la très grande majorité d'entre eux, les jeunes soldats arrivant chez nous sont en recherche d'identité. La désagrégation des repères familiaux, la démission des parents dans leur rôle de guide, voire leur exclusion de la cellule familiale, conduisent souvent ces jeunes à se construire seuls. Mais ce n'est pas tout : souvent en situation d'échec scolaire ou professionnelle, ils cherchent d'abord une place dans la société.

La récente campagne de recrutement de l'armée de terre a parfaitement analysé ce phénomène, dont elle a fait son slogan publicitaire : «devenez vous-même» sur un support camouflé, commun à l'uniforme militaire et à la tendance vestimentaire des jeunes.
La rigidité absolue, souvent brocardée, s'est très largement estompée aujourd'hui dans le style de commandement. Jeunes chefs et soldats sont de la même Génération Y, la compréhension est aisée et, en un sens, « les jeunes parlent aux jeunes ». C'est d'abord par la compétence et le professionnalisme que s'obtient la confiance, la barrière hiérarchique des grades s'étant largement estompée.
L'armée me semble devenue moins mystérieuse et secrète aux yeux de nos concitoyens. Fini « la grande muette ». La communication est entrée dans nos mœurs et dans notre fonctionnement courant. Les interventions télévisées du porte parole des armées après chaque accrochage en Afghanistan en sont un bon exemple. L'armée a désormais trouvé sa place dans le paysage audio-visuel français.

Les moyens pédagogiques d'instruction des soldats se sont très largement modernisés (supports informatiques, simulateurs) pour mieux susciter la participation et l'intérêt de ces « nouveaux jeunes ».

La professionnalisation a multiplié l'accès du personnel féminin à certains postes, ce qui est un atout supplémentaire pour accueillir la Génération Y. Les armées françaises sont, à ce titre, les armées les plus féminisées d'Europe, atteignant un taux de 15.1 % des effectifs en 2010. C'est à peine moins que les États-Unis d'Amérique qui détiennent le plus fort taux au monde de féminisation des forces armées.
Enfin, un effort considérable a été fait ces derniers temps dans le domaine de la reconversion des militaires. Le temps du départ de l'armée avec une franche poignée de main et le permis poids lourd est aujourd'hui révolu. Nous consacrons, du temps et des moyens humains et financiers au reclassement de nos personnels, en leur proposant des stages de formation directement au sein des entreprises ou dans des centres spécialisés. Le maître mot du général chef d'état-major de l'armée de terre, lors du lancement de cette nouvelle politique, était : « je ne veux pas apprendre un jour qu'un ancien militaire dort sous un pont ! ».

Quelques constatations vues de « l'intérieur » depuis l'arrivée de la Génération Y et leurs impacts en matière managériale

Tout d'abord quelques chiffres.
En 2010, l'armée de terre a recruté 12 887 militaires d'active soit :
- 448 officiers ;
- 1 214 sous-officiers ;
- 11 230 militaires du rang, avec une moyenne d'âge de 20 ans et 4 mois.

Physionomie du recrutement de l'armée de terre en 2010 :
- 70 % du recrutement provient des milieux défavorisés ;
- la majorité est recrutée sans diplôme ou avec un BEPC ;
- le niveau sportif est relativement moyen.

Motivations principales :
- vie en collectivité / aventure-sport / partir à l'étranger / expérience professionnelle ;
- noter l'absence quasi totale de ces motivations : servir la nation, vocation, ou patriotisme.

Concernant la seule 27e Brigade d'infanterie de montagne, environ 1 000 militaires du rang ont été recrutés. Leur niveau scolaire très inégal :
- 0.16 % : niveau licence / maîtrise ;
- 2.70 % : DUT / BTS ;
- 27.0 % : BP / BT / BAC ;
- 48.10 % : BEP / CAP ;
- 22.00 % : BEPC et sans diplôme.

Une étude récente conduite par le Ministère de la Défense s'est attachée à dépeindre les attentes de la Génération Y dans les armées. Il ressort que si les attentes des jeunes générations ne sont pas fondamentalement différentes de celles de leurs aînés, elles s'expriment dans un rapport au temps qui est celui de l'immédiateté. La nouvelle génération fait ainsi preuve d'une impatience professionnelle parfois difficilement conciliable avec la réalité des emplois et des perspectives offertes. Les jeunes générations privilégient une « carrière *playlist* » construite au gré de leurs aspirations durant les premiers temps de leur vie professionnelle. Des bifurcations doivent être possibles et sont parfois même recherchées. Enfin, l'engage-

ment pourrait être pour certains jeunes, une manière pragmatique de se donner un temps de transition avant « la vraie vie », civile et plus conventionnelle. Dans cette hypothèse, nul besoin de forts motifs d'insatisfaction professionnelle pour décider de quitter l'institution militaire. Le sentiment d'avoir vécu ce qu'on avait à vivre, d'avoir « fait son temps » pourrait être décisif. J'ai pu très clairement constater cette nouvelle approche chez bon nombre de soldats de la brigade. Ceux rentrant d'un théâtre d'opérations en sont souvent de parfaits exemples. J'ai plus d'une fois entendu : « j'ai vécu un temps fort, c'est ce que je recherchais, je ne regrette rien, mais maintenant je vais aller voir ailleurs ».

Les jeunes que nous recrutons, sont évidemment le reflet d'une génération dont les valeurs ne sont plus celles de leurs aînés. L'engagement les séduit davantage qu'il ne les convainc. La plupart d'entre eux ont généralement sous-évalué le poids de l'investissement personnel requis. Leur motivation en est donc fragilisée.

Difficile à recruter, la Génération Y est également difficile à motiver dans la durée. Il est donc malaisé de la fixer dans nos rangs.

Elle a besoin également de comprendre la raison de telle ou telle action demandée pour agir efficacement. Donner des ordres ne suffit plus, l'adhésion n'est pas automatique. Cet aspect, certes légitime, n'est pas sans conséquence au sein des armées. Dans certains cas de figure, notamment en opérations où l'urgence et l'immédiateté des actions ne peuvent pas s'accommoder de longs débats ou discussions, il est nécessaire d'obéir sans réfléchir.

Les relations humaines occupent une place très importante. Beaucoup des jeunes qui nous rejoignent proviennent de familles éclatées, ou ont connu une instabilité émotionnelle forte. Ce sont souvent de grands débrouillards qui peuvent apparaître dans certains cas capricieux car déterminés à faire ce qui leur plaît.
De même, ils souhaitent comme leur congénère concilier métiers militaires et vie personnelle ou familiale. C'est pour nous une difficulté supplémentaire dans la fidélisation de cette ressource.
L'implication professionnelle est davantage liée au sentiment d'une réciprocité entre le soldat et l'institution militaire que pour les générations précédentes.

S'ils aiment travailler en équipe, ils ont également besoin de challenges ou de défis pour prouver aux autres leur personnalité, et obtenir ainsi les marques de considération qu'ils recherchent.
Un jeune, guidé, responsabilisé et respecté donnera le meilleur de lui-même. La Génération Y n'échappe pas à cette règle. Maintes fois, j'ai pu découvrir des talents cachés ou inexploités chez des jeunes arrivant chez nous avec un bagage intellectuel pourtant très limité.

L'ancienneté n'est plus une valeur de référence dans les relations de travail. Le respect, ou plutôt la considération, ne s'obtient pas uniquement par le grade détenu mais par la compétence et l'expérience opérationnelle ou technique du supérieur hiérarchique. Ils veulent un chef qu'ils respectent pour son exemplarité, son naturel, ses compétences, et pas une machine inhumaine n'ayant à cœur que son métier. Ils veulent également un chef imaginatif qui leur ressemble, qui a des doutes, qui écoute, qui les comprenne et qui collabore.

Face à ces constats, il nous a fallu nous adapter à cette génération avec ses valeurs et non l'inverse. Les armées ont dû évoluer, tout comme le reste de la société, en mettant en place petit à petit un management fondé sur la confiance, en recherchant une équité visible dans le traitement relationnel, en donnant de la valeur à la prise de responsabilité et en créant des relations sociales constructives entre les différentes catégories de population.

La fidélisation du personnel se tisse au fil du temps par une attention constante à la relation nouée avec les engagés, depuis les premiers contacts jusqu'au départ, mais aussi tout au long d'un engagement vécu sous l'angle du développement professionnel. Dans ce contrat, les relations humaines et le commandement de proximité ont un rôle de premier ordre. S'il n'y a pas de remise en cause de l'autorité en tant que telle, les soldats attendent désormais de leur cadre de proximité une relation de confiance, d'explication et de considération individuelle – lui demandant même de jouer parfois le rôle de « grand frère ».
Le jeune qui a intégré les rangs de l'armée n'est, au final, ni moins bon ni meilleur que celui resté dans la société civile (à laquelle il appartient par ailleurs). Les divergences proviennent des différences d'univers professionnels : celui de la jeune

recrue est un univers très encadré, guidé et raccroché au collectif, qui a toujours fait la force des armées. Le «un pour tous, tous pour un » prend ici toute sa signification.

Je rappelle que l'on « ne nait pas soldat, on le devient ». Notre action consiste bien souvent à transformer un jeune français souvent désorienté, dans une société sans grand repère, en un citoyen conscient de son appartenance à la nation qu'il défend : « se connaître soi pour se connaître dans la société ». Ainsi, dès son incorporation et la phase initiale de sa formation, il est demandé aux instructeurs d'éduquer chaque recrue au goût de l'effort, à la prise de responsabilité mais également de lui faire comprendre tout l'intérêt qu'il y a à respecter son travail. Ce dernier point est loin d'être une évidence pour notre actuelle jeunesse. Les armées sont d'abord pour elle une formidable école de formation à la prise de responsabilité, le niveau professionnel du militaire ne changeant pas cette motivation – même si elle reste souvent inconsciente.

Nos jeunes, aujourd'hui, peuvent être formidables. Ils savent être généreux, et ne déméritent en rien des générations précédentes. Cela n'est pas assez dit.

Tout comme leurs aînés, depuis que les armées existent, ils sont capables de tous les héroïsmes, sans même l'imaginer ou le revendiquer. Je puis en attester.
C'est ce soldat qui retourne dans son véhicule blindé en feu dont il vient de s'arracher pour rechercher son camarade qui y est resté coincé et de l'en sortir avant que tout n'explose. C'est tel autre qui se couche sur un blessé pour le protéger des balles au risque d'y laisser sa propre vie.
Je terminerai en vous citant le compte rendu d'un de mes colonels actuellement en opérations : « mes blessés ont encore une fois montré des qualités morales assez exceptionnelles. Le CCH XXXX était l'auxiliaire sanitaire de la section, en plus d'être tireur d'élite. Lors de l'explosion qui lui a arraché le pied, son chef de groupe s'est évanoui. C'est lui qui a secoué son sergent pour le « réveiller » et qui lui a expliqué tous les gestes de premiers secours à faire. Il s'est posé son garrot, puis l'a vérifié avant de le resserrer, faisant preuve d'une grande lucidité dans la douleur. Enfin, c'est lui qui a remonté le moral de ses camarades en leur disant que la mission continuait. Hier, le CCH YYYY a fait preuve des mêmes qualités :

constatant qu'il avait perdu son pied, il a appelé le chef de la section génie, qui s'en voulait évidemment de ne pas avoir trouvé la mine, et lui a dit que ce n'était pas de sa faute. Puis il a appelé son capitaine, et utilisant les prénoms, a dit à son CDU « Jean-Philippe, vous n'avez rien à vous reprocher et vous direz à Bruno (le prénom du colonel) qu'il n'a rien à se reprocher également. » Il a ensuite encouragé ses camarades à continuer leur mission. Il a ajouté qu'il ne regrettait rien et avait pleinement vécu sa mission ».

Adhérer au modèle ou changer le modèle ? Attentes et aspirations de la Génération Y.

Catherine Glée,
Maître de Conférences, IAE, Université Lyon 3

« On dit que les nouvelles générations seront difficiles à gouverner. Je l'espère bien ! ». Ainsi s'exprimait le philosophe Alain à une époque où la Génération Y n'existait pas encore. Pourtant, c'est bien d'une génération déclarée « difficile à gérer », qui déconcerte parfois même inquiète dont il s'agit lorsque l'on parle de Génération Y, c'est-à-dire de l'ensemble des personnes nées durant les décennies 1980, 1990.

Notre interrogation porte ici sur les raisons de cette inquiétude. Pourquoi cette « incompréhension » exprimée par nombre d'entreprises et managers face à une génération qui arrive sur le marché du travail dans un contexte marqué, pour ce qui concerne la France en particulier, par une situation paradoxale de « pénurie de talents » et de « chômage » ?

La thèse explicative que nous avançons nous amène à proposer quelques réponses à la question du « comment » ? Comment manager des jeunes qui entrent dans la vie professionnelle de façon à ce que les incompréhensions réciproques cèdent la place au souhait de « travailler ensemble » à la réalisation d'objectifs partagés, auxquels tous adhèrent.

Le sociologue Mannheim, en conceptualisant la notion de « génération », distingue la génération potentielle (être né à la même époque) de la génération « effective » (avoir une même idéologie de référence).

Dans les deux cas, la notion de génération est une terminologie englobant une multitude de situations pouvant varier considérablement. Toutefois, parler de

génération effective, permet de proposer comme élément fédérateur à cet ensemble disparate le sentiment de partager une communauté de destin. Dans ce cadre, au-delà des situations personnelles extrêmement diverses, un même événement historique, vécu à un âge ou un autre durant les 20 premières années de vie, influencera de façon significative la façon d'appréhender le monde, de concevoir la réalité.

Ainsi, pour la Génération Y, l'élément fédérateur serait « Septembre 2001 » et la chute des *twin towers* à New York vécue en direct sur les écrans de télévisions du monde entier. Il en résulterait, face à l'insensé de ce drame, une attitude beaucoup plus « détachée » par rapport à la notion de « vie consacrée au travail » et, en conséquence, une importance plus grande accordée à la préservation d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (Hewlett, 2009).
Un auteur comme Chauvel (2009) parle de « modèles générationnels différents » pour expliquer que les perspectives de vie et les trajectoires sont très différentes selon les générations.
Or, précisément, concernant la Génération Y, et de façon paradoxale dans un contexte économique où les entreprises disent leur peine à recruter et à fidéliser les talents, la conjoncture économique semble pénaliser les jeunes entrant sur le marché du travail. En France, le taux d'emploi des jeunes est un des plus faibles d'Europe et lors de la crise de 2009, le nombre de demandeurs d'emploi de moins de 25 ans s'est accru de 32 % sur une seule année. Il y aurait ainsi une politique de « *stop and go* » générationnelle pratiquée par les entreprises qui « utilisent » la population des juniors comme variable d'ajustement en situation difficile (Excousseau, 2009)
Dès lors peut-on vraiment s'étonner d'une insatisfaction exprimée, par ces mêmes juniors, à travers des taux de rotation élevés, un engagement limité au sein des organisations, des exigences plus fortes et basées sur le modèle du « donnant-donnant » ?
C'est du côté de la notion d'implication que nous souhaitons proposer des pistes. En effet, parler d'implication (Thévenet,…) conduit à mettre en évidence une dimension affective dans la relation de travail. Cette dimension se retrouve également dans la notion de « contrat psychologique » que ne peut traduire la notion juridique de contrat de travail. Elle recouvre l'ensemble des attentes tacites, des

obligations informelles fondées sur des valeurs et des idéaux partagés qu'auront les deux signataires du contrat : l'employeur et l'employé.

Elle exprime un lien fort d'appartenance, d'identification aux valeurs et buts de l'entreprise, d'engagement dans une communauté de travail au sein de laquelle on est prêt à déployer des efforts considérables car il y a une adhésion forte dans la mission proposée par l'entreprise ainsi que le souhait d'appartenir et de continuer à appartenir à cette même entreprise.
Lorsque l'on reprend les craintes et incompréhensions exprimées par les managers au sujet de la Génération Y, ce qui revient est précisément l'attribution de caractéristiques à l'opposé de la notion d'implication : une génération individualiste, cynique, « zapping », réfractaire à l'autorité, étrangère à la notion d'effort… à l'image des « Temps hypermodernes » (Lipovetsky et Charles, 2004) marqués par l'urgence et l'éphémère. La Génération Y aurait un rapport au travail radicalement différent de celui de ses aînés.
Si nous confirmons cette dernière idée, nous récusons l'ensemble des préjugés véhiculés sur la Génération Y, et nous souhaitons montrer que ce qui est exprimé par la Génération Y correspond en réalité à des attentes inscrites dans un mouvement de fond qui appelle des pratiques de management et des modes de pensée totalement différents.
Nous appuyons notre propos sur plusieurs études réalisées auprès de jeunes appartenant à la Génération Y ainsi qu'auprès de recruteurs et dirigeants d'entreprises concernés par cette génération.
Le portrait qui se dégage de l'ensemble de ces études et enquêtes est celui d'une Génération Y qui ne correspond que de très loin à l'ensemble des stéréotypes véhiculés à son endroit.
En effet, ce qui apparaît « central » dans l'existence des jeunes Y interrogés est… le travail ! Mais un travail qui fait sens, un travail qui n'entre pas en contradiction avec des exigences éthiques fortes, un travail réalisé dans le cadre d'une « liberté structurée » où l'autonomie est permise mais elle reste encadrée par un management bienveillant afin de fournir l'accompagnement et le soutien nécessaires à l'apprentissage du métier. C'est également un grand besoin de reconnaissance qui est exprimé ainsi que le souhait d'être impliqué au sein d'équipes rassemblées autour de la réalisation de projets fédérateurs. La recherche d'une harmonie, d'un

équilibre de vie et de qualité de vie, la possibilité de s'exprimer… sont des attentes qui devancent, souvent de loin, les exigences salariales.

Autant d'éléments qui indiquent un engagement réel dans le monde professionnel avec un niveau d'attentes élevé et c'est peut-être cela qui désarçonne et surprend, davantage que les comportements observés !
Finalement, ce qui nous semble être en question n'est pas tant la Génération Y que le mode de management de cette génération et au-delà sans doute le mode de management pour l'ensemble des salariés, toutes générations confondues.
Car les exigences exprimées par la Génération Y, que l'on peut rassembler autour des notions de développement durable, diversité, responsabilité sociale des entreprises, équilibre de vie... ne correspondent pas à une mode passagère, à une contestation fondée sur le défi à l'encontre des générations précédentes et qui finira bien par passer l'âge et la raison venant... mais s'inscrivent dans un mouvement de fond qui posent aux entreprises des défis de taille auxquels elles ne pourront se soustraire.
En conséquence, ce qu'il convient de changer, ce ne sont pas les aspirations de la Génération Y, aspirations présentes également chez les autres « générations » de salariés quoique peut-être exprimées de façon moins directe et radicale, et aspirations salutaires au sens où, comme le suggérait le philosophe Alain, elles peuvent être l'occasion de mettre en place des modes de management innovants et adaptés aux défis du XXIe siècle. Ce qu'il convient de changer est sans doute davantage notre manière de penser le travail, son organisation, son management : comment permettre à chacun de se réaliser dans l'exercice de son métier, comment concevoir un mode de management qui sache donner de la reconnaissance et du soutien de façon beaucoup plus systématique que ce qui existe actuellement ? Comment fonder le contrat psychologique sur des idéaux et des valeurs réellement partagés ?
Ce sont peut-être des éléments d'une « culture préfigurative » (Mead, 1970) qu'il faut s'attacher désormais à favoriser : une culture où les aînés ne sont plus les seuls dépositaires du savoir mais apprennent également des juniors. En conséquence, s'appuyer sur une logique d'intégration qui soit uniquement de l'ordre de la transmission des « séniors » aux « juniors » risque fort d'échouer. En revanche, penser l'intégration des jeunes générations en termes de coopération entre les âges, en termes d'apprentissage réciproque peut être une voie intéressante pour

dépasser les différences et difficultés de compréhension. Cela suppose beaucoup d'écoute et de respect de part et d'autre. Mais cela peut être une façon de (re) trouver le sens du travail et sa valeur : en quoi le travail permet aux individus, quel que soit leur âge, de vivre la dimension relationnelle qui les constitue, de façon authentique et épanouissante ? En quoi, le travail peut-il être un acte créateur, source d'épanouissement, pourvoyeur d'une identité professionnelle et sociale ? En quoi permet-il à chacun d'exprimer ses potentialités, ses « talents » ? En quoi permet-il « d'enserrer le joyau secret de la mesure de soi et du monde » comme l'écrivait si joliment et justement Renaud Sainsaulieu dans son ouvrage « l'identité au travail » ?

Ce sont sans doute dans ces notions de valeurs et d'idéal que se situent les défis posés aux entreprises confrontées à la question délicate de l'attraction et de la fidélisation des jeunes «Génération Y ».

Bibliographie

Portrait d'une « tiers-jeunesse » précarisée, dominée par des séniors
Chauvel L. (2009)
Entretien in : *Problèmes économiques*, n°2972, 27 mai 2009, pp. 11-16

Les Jeunes diplômés n'échappent pas à la crise
Excousseau J.-L. (2009) / T. Kazlouguine
Cité in : *Problèmes économiques*, n°2972, 27 mai 2009, pp. 8-10

The "Me" generation gives way to the "we" generation
Hewlett S. (2009)
Financial Times, June 19

Les Temps hypermodernes
Lipovetsky G. / Charles S. (2004)
Nouveau Collège de Philosophie, Grasset

Le Problème des générations
Manheim K. (1928) / trad. Gérard Mauger
Nathan, 1990

Culture and Commitment
A study of the generations Gap
Mead M. (1970)

L'identité au travail
Sainsaulieu R. (1988)
Presses de Sciences Po

L'ADN remercie Thomas Conan et Édouard Dal-Col.

juillet 2012

L'ADN a choisi de consacrer un colloque à la vie de la Génération Y dans l'entreprise, en réunissant les acteurs et les experts, pour tirer le portrait de cette génération si particulière.
Pour comprendre surtout comment l'entreprise peut faire à cette génération la place qui lui convient et inventer avec elle son avenir et ses nouveaux modèles de développement.
Les actes de ce colloque sont réunis ici.

ADN
12, rue des Pyramides | 75001 Paris
tél. : 09 67 02 96 21
email : contact@fondation-adn.org
site : **www.fondation-adn.org**

graphisme : www.dodopoche.com